
Social media strategy: l'estratègia i la gestió dels mitjans socials

PID_00253538

Cristina Aced Toledano

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Índex

Introducció	5
1. Els mitjans socials dins de l'estratègia comunicativa de l'organització	7
1.1. Tipus d'estratègies en mitjans socials	7
1.1.1. Estratègies segons l'estil	7
1.1.2. Estratègies segons la finalitat	8
1.2. Com triar la millor estratègia?	10
2. Qui gestiona els mitjans socials dins de l'organització?	11
2.1. Gestió centralitzada i descentralitzada dels mitjans socials	11
2.1.1. Tipus de gestió en mitjans socials	12
2.1.2. El manual d'ús de les xarxes socials	16
Resum	18
Bibliografia	19

Introducció

És millor una estratègia proactiva o reactiva en mitjans socials? Els mitjans socials serveixen per a establir relacions, crear marca, donar servei o per a augmentar vendes? Qui hauria d'actualitzar el compte de Twitter d'atenció al client, el departament de comunicació o el d'atenció al client? Tots els perfils en xarxes socials els hauria d'actualitzar una mateixa persona o equip, o és preferible descentralitzar-ne la gestió?

Aquest material es proposa respondre aquestes i altres qüestions relacionades amb l'estratègia i la gestió dels mitjans socials. L'estratègia de comunicació en línia hauria d'estar alineada amb la de fora de línia i, al seu torn, amb l'estratègia de negoci. És essencial entendre que el món en línia i fora de línia no són independents, sinó que són dues cares d'una mateixa moneda. Per això, l'organització ha de gestionar la seva presència en tots dos contextos de manera integrada i coherent.

En aquest material s'ofereixen algunes claus per a definir l'estratègia de mitjans socials més adequada per a cada organització i per a triar el tipus de gestió de mitjans socials que millor s'adapti a la cultura, els objectius i el context en el qual opera. Els objectius que es pretenen aconseguir són posar les bases de l'estratègia de mitjans socials de l'organització, conèixer els diferents tipus de gestió que es poden fer dels mitjans socials, i buscar i recuperar de forma crítica la informació digital aplicant eficientment el potencial de la xarxa.

1. Els mitjans socials dins de l'estratègia comunicativa de l'organització

L'estratègia de comunicació en línia hauria d'estar alineada amb l'estratègia de comunicació fora de línia, i també amb l'estratègia de negoci. És essencial entendre que el món *online* i *offline* no són independents, sinó que són dues cares d'una mateixa moneda. Per això, l'organització ha de gestionar la seva presència en tots dos contextos de manera integrada i coherent. Si no és així, es percebran incoherències entre la imatge de l'organització dins i fora de la xarxa, i això n'afectarà negativament la reputació.

1.1. Tipus d'estratègies en mitjans socials

En mitjans socials, l'organització pot adoptar diferents tipus d'estratègies. No hi ha un llistat tancat de totes les estratègies possibles, ja que la comunicació no és una ciència exacta. No obstant això, a continuació es fa una proposta oberta de possibles estratègies, en la qual es podrien incloure nous tipus, que pretén servir de punt de partida perquè cada organització pugui definir una estratègia personalitzada en els mitjans socials que s'adapti a les seves característiques i necessitats.

1.1.1. Estratègies segons l'estil

En funció de l'estil comunicatiu que s'adopti en els mitjans socials, podem distingir entre quatre tipus d'estratègies segons la predisposició de l'organització i el nivell d'interacció que busqui.

Estratègia proactiva enfront d'estratègia reactiva

A continuació s'expliquen els dos tipus d'estratègia:

- **Estratègia proactiva:** l'organització pren la iniciativa i comença una estratègia de forma activa sense esperar que algun esdeveniment la forci a actuar en els mitjans socials. Per exemple, si decideix crear un blog amb consells d'ús sobre els seus productes per a aportar un valor afegit als clients.
- **Estratègia reactiva:** aquella que s'activa com a reacció a un succés, normalment crític. Per exemple, l'estratègia digital que va començar Dell després de la crisi que va patir l'any 2005 (Jarvis, 2005).

Estratègia informativa enfront d'estratègia relacional

A continuació s'expliquen els dos tipus d'estratègia:

- **Estratègia informativa:** aquella que busca informar, sense preocupar-se gaire de la resposta que aquesta informació genera. Acostuma a ser una estratègia principalment unidireccional.
- **Estratègia relacional:** la que se centra a establir i enfortir relacions amb els usuaris. És una estratègia que aprofita la bidireccionalitat dels mitjans socials.

1.1.2. Estratègies segons la finalitat

Segons la finalitat amb la qual l'organització decideixi utilitzar els mitjans socials, pot optar per diferents estratègies. A continuació, s'exposen les classificacions proposades per diversos autors.

La proposta de RocaSalvatella

Segons explica la consultora RocaSalvatella en el document *Análisis de posicionamiento en redes sociales. La metodología de Roca Salvatella* (Sánchez, 2013), hi ha quatre tipus bàsics d'estratègia en mitjans socials:

- relacional
- de servei
- de marca
- de vendes

Aquestes són les característiques de cadascuna:

Relacional	Servei	Marca	Vendes
Demana l'opinió o la participació dels usuaris (ex.: enquestes sobre productes)	Respon dubtes dels clients i del públic	Es fa ressò de referències de tercers	Mostra i descriu el producte amb intencions comercials
Persegueix mantenir el contacte amb la comunitat	Atén queixes	Utilitza la imatge de celebritats o de líders carismàtics	Fa èmfasi en el preu Comunica descomptes o promocions
Persegueix obtenir dades de persones per a un millor coneixement, o fins i tot per a alimentar una base de dades	Emet missatges d'utilitat pràctica	Transmet els valors diferencials de la marca	Promou la compra de manera directa o incentivada
		Comunica activitats o accions d'RSC (responsabilitat social corporativa)	
		Ressalta característiques de la seva marca amb un enfocament no necessàriament a vendes	

Fixeu-vos que abans hem parlat d'estratègia relacional quan analitzàvem els tipus d'estratègies segons l'estil. Ja hem apuntat al principi d'aquest apartat que no hi ha una tipologia tancada d'estratègies en mitjans socials i, de fet, aquestes categories no són excloents. Com expliquen a RocaSalvatella (Sánchez, 2013, pàg. 11), «cada agent, a l'hora de desenvolupar la seva activitat en els mitjans socials, en fa un mix de totes, de manera que la seva estratègia conté elements dels quatre tipus encara que, molt probablement, en diferent intensitat». En els casos pràctics que s'inclouen en el document de RocaSalvatella es pot veure com aplicar aquesta metodologia a l'anàlisi de l'activitat d'una empresa en mitjans socials.

Activitat

Apliquen el model proposat per RocaSalvatella en una organització real. Identifiqueu els mitjans socials en els quals té presència, analitzeu les publicacions de l'últim mes i classifiqueu-les segons la finalitat: predominen les actualitzacions relacionals, de servei, de marca o de vendes?

Altres classificacions

Una altra possible classificació d'estratègies en mitjans socials és la proposada per Juan Merodio (2010), que fixa el focus en les vendes i distingeix entre aquests cinc tipus d'estratègies:

- **Imatge de marca:** l'organització veu els mitjans socials com un aliat per a millorar la imatge de marca i la notorietat.
- **Vendes en línia:** l'ús dels mitjans socials busca atraure trànsit cap a la botiga en línia per a augmentar les vendes.
- **Estudis de mercat:** el principal objectiu és conèixer millor els públics de l'organització.
- **Fidelització del client:** quan l'ús dels mitjans socials persegueix fidelitzar el client i convertir-lo en un fan de la marca.
- **Captació de leads:** l'organització pretén augmentar el nombre de registres i ampliar la base de dades de persones interessades, les quals després mantindrà al dia de les novetats de l'empresa.

M. Ángeles Gutiérrez (2015) distingeix quatre tipus d'estratègies en mitjans socials:

- **Estratègia basada en l'increment de seguidors:** per a aconseguir augmentar els seguidors és imprescindible conèixer bé l'audiència, amb la finalitat de saber quins són els continguts que més li interessin i identificar els influenciadors (*influencers*) per a interactuar-hi tant com sigui possible.
- **Estratègia basada en les relacions i la difusió:** quan es busca connectar amb altres professionals amb l'objectiu de generar valor i beneficis per a ambdues marques (relació *win-win*), i aconseguir augmentar la difusió dels continguts.

- **Estratègia basada en la competència:** se centra a analitzar les accions que duu a terme la competència amb l'objectiu d'aprendre dels errors que han comès i dels èxits, i aplicar aquest coneixement a l'estratègia de l'organització.
- **Estratègia basada a aconseguir autoritat social:** l'autoritat social és la rellevància de la marca, està basada en la capacitat d'influir i té un impacte directe en el compromís (*engagement*) de l'empresa.

1.2. Com triar la millor estratègia?

Com ja hem comentat, no hi ha una estratègia estàndard que asseguri l'èxit de totes les organitzacions en els mitjans socials, i dependrà de les característiques de cadascuna, de la cultura interna, dels objectius que tingui i del context en el qual operi. Per això és important comptar amb un *social media plan* que defineixi el full de ruta per a gestionar la comunicació digital de la marca o de l'organització de forma estratègica. El *social media plan* és la guia que defineix i articula aquesta estratègia a partir de la investigació, la planificació, l'execució i la valoració.

2. Qui gestiona els mitjans socials dins de l'organització?

La gestió dels mitjans socials pot dependre del *community manager* (gestor de comunitats), del *social media manager* o de qualsevol altre dels perfils professionals relacionats amb els mitjans socials. També pot dependre del departament de comunicació, del de màrqueting, del d'atenció al client, o bé de tots alhora. A més, per a dur a terme aquesta gestió també és possible buscar suport en una empresa externa, com per exemple, una agència de comunicació i de relacions públiques.

L'imprescindible és que, s'organitzi com s'organitzi, la gestió dels mitjans socials estigui coordinada. En moltes empreses, el departament de comunicació és qui s'encarrega d'aquesta coordinació. De fet, alguns experts (Grau, 2010; Macip, 2011) consideren que el perfil professional del gestor de comunitats és l'extensió i l'adaptació de les competències dels caps de premsa i de relacions públiques en l'àmbit en línia.

2.1. Gestió centralitzada i descentralitzada dels mitjans socials

Quan es va popularitzar l'ús dels mitjans socials, moltes organitzacions van incorporar el gestor de comunitats (*community manager*) en els organigrames. La seva principal funció consistia a gestionar la presència de l'organització en la xarxa.

Aquest exemple mostra com ha evolucionat la gestió dels mitjans socials en les organitzacions: al principi, la majoria optava per una gestió centralitzada en una persona o en un grup de persones, i a poc a poc s'ha passat a una gestió descentralitzada dels mitjans socials.

Avui dia el més habitual és que no sigui una sola persona qui s'encarrega de gestionar la presència de l'empresa en els mitjans socials, sinó que la gestió estigui descentralitzada. Així, doncs, cada departament s'ocupa de gestionar els perfils que li corresponen per afinitat temàtica i segons la seva experiència. D'aquesta manera, la comunicació digital és per part dels departaments que realment coneixen l'activitat i el producte (Hernández, 2013).

The New York Times

The New York Times va contractar la periodista Jennifer Preston com a *social media editor* l'any 2009. Dos anys després, va eliminar aquest càrrec perquè va considerar que ja no tenia sentit que la gestió dels mitjans socials pertanyés a una sola persona, sinó que considerava que havia de ser part de la feina de tots els redactors (Tenore, 2010).

Per exemple, té sentit que sigui el departament d'atenció al client qui atengui els dubtes dels clients a Twitter i a Facebook. Qui en sap més sobre les queixes i els dubtes del servei que els professionals que atenen el client per altres vies, com el telèfon o en persona? En realitat, es tracta d'estendre aquesta atenció al client a nous canals.

Per a poder fer-ho bé, és important formar aquests professionals en competències digitals i que la gestió, encara que sigui descentralitzada, es faci de manera coordinada i sota el paraigua d'una estratègia de comunicació comuna.

No obstant això, la gestió centralitzada també té beneficis, ja que permet un major control de la comunicació digital de l'organització, i facilita que la presència digital sigui coherent. Moltes empreses petites opten per aquest tipus de gestió, encara que el tipus de gestió no depèn només de la grandària de l'organització.

Gestió descentralitzada no és sinònim de diversos perfils

De vegades, el fet que una organització tingui diversos comptes en una mateixa xarxa social es confon amb la gestió descentralitzada. No obstant això, no tenen per què ser sinònims. Per exemple, una empresa pot tenir tres comptes a Twitter i que tots els gestioni el departament de comunicació (gestió centralitzada). També és possible que una organització tingui només un compte a Twitter i una pàgina a Facebook, però que estiguin gestionades per un departament diferent (gestió descentralitzada).

Gestió descentralitzada

Un bon exemple de gestió descentralitzada és el de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC, s/d), que disposa de diferents perfils a Twitter, Facebook, LinkedIn, Flickr, Slideshare, etc. Si us fixeu en Twitter, veureu que té un compte institucional (@UO-Cuniversidad), un altre per a atendre els estudiants (@UO-Crespon) i un altre per als antics alumnes (@UOCalumni), així com comptes per estudis i programes, per seus territorials, etc.

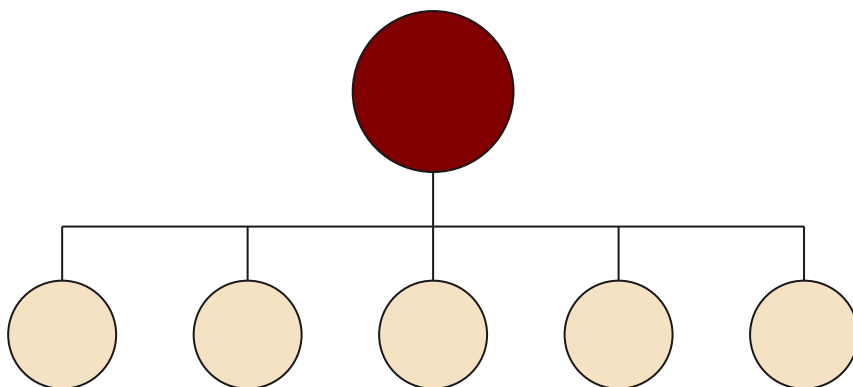
Un altre exemple és CaixaBank (s/d), que té presència en xarxes socials a diferents nivells: comptes adreçats a clients particulars, perfils enfocats als joves, d'altres que se centren en l'obra social i en els emprenedors. També té comunitats privades per a inversors i per a empreses.

2.1.1. Tipus de gestió en mitjans socials

En la consultora Altimeter Group (Owyang, 2010) diferencien cinc maneres de gestionar els mitjans socials dins de l'empresa:

- **Centralitzada:** un únic departament controla la presència en mitjans socials de tota l'organització i gestiona els perfils socials dels diferents departaments. Exemple: Ford.

Centralitzada

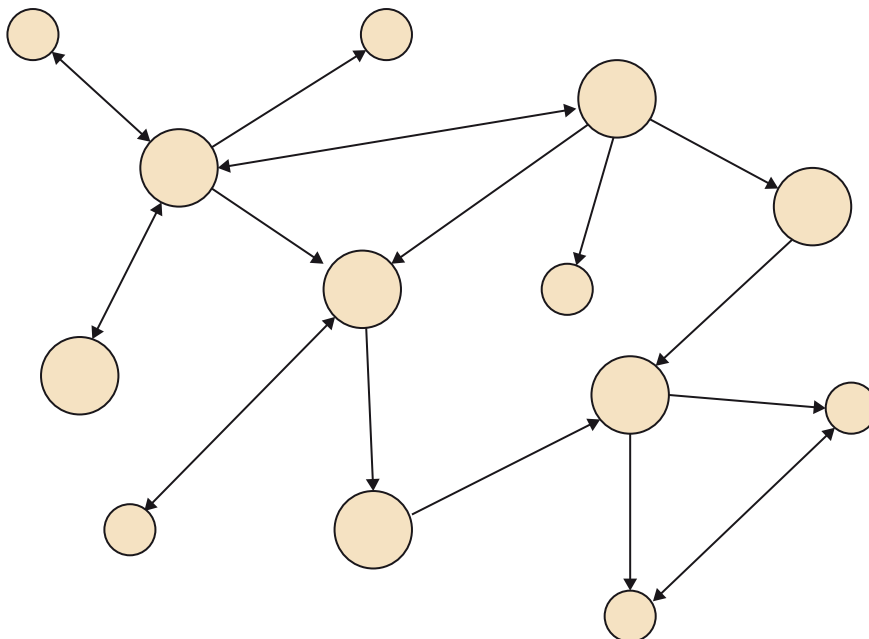


Models d'organització social d'empresa

Original disponible a: <http://www.web-strategist.com/blog/2010/04/15/framework-and-matrix-the-five-ways-companies-organize-for-social-business/>

- **Orgànica:** hi ha diferents responsables de la gestió dels mitjans socials, però no estan coordinats entre ells i, de fet, alguns ni tan sols estan en contacte. La grandària del punt reflecteix el nivell d'ús. Exemple: Sun Microsystems.

Orgànica

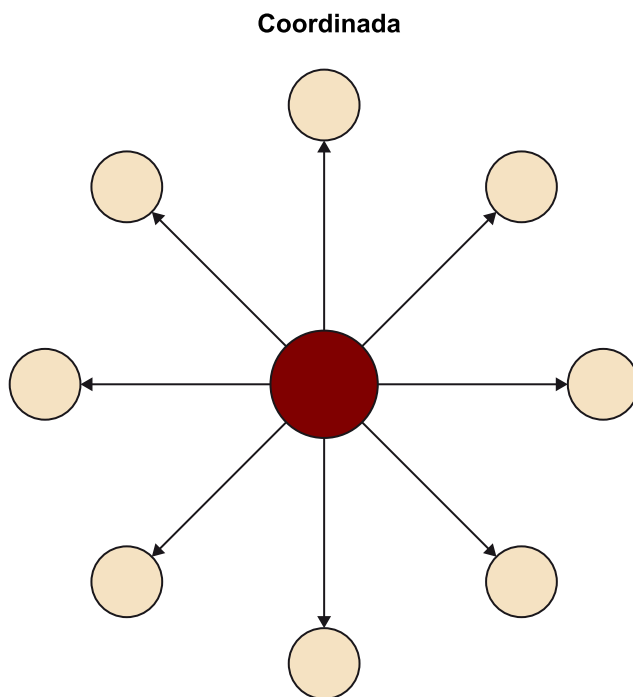


Models d'organització social d'empresa

Original disponible a: <http://www.web-strategist.com/blog/2010/04/15/framework-and-matrix-the-five-ways-companies-organize-for-social-business/>

- **Hub & spoke (coordinada):** un departament o equip dissenya l'estratègia digital global de l'organització en mitjans socials, i després cada departament s'encarrega d'implementar-la en els seus perfils. Cal formar tots els professionals que intervenen en la gestió, i és molt recomanable comptar

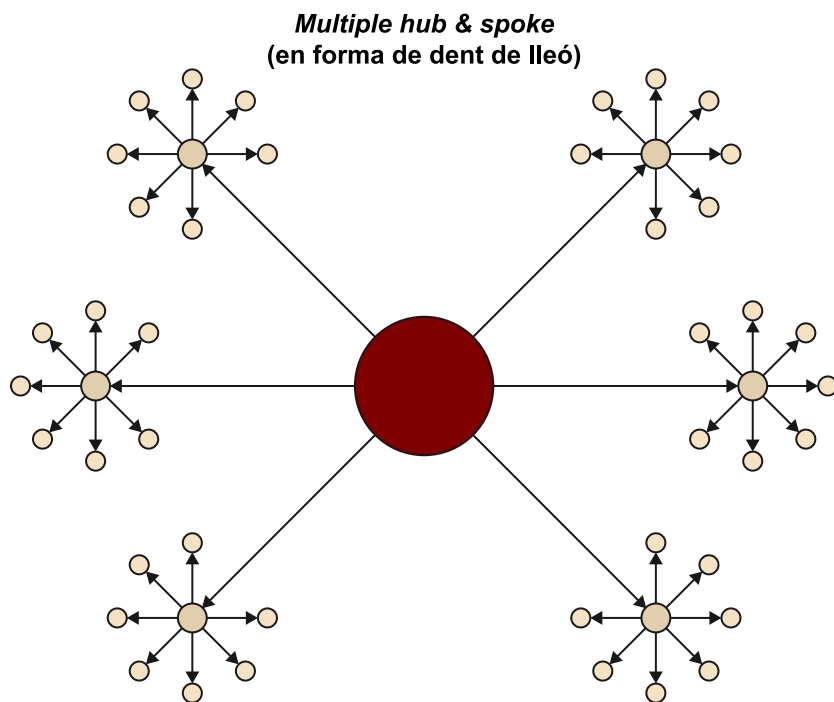
amb una guia d'ús que estableixi les normes bàsiques (per a més informació, podeu veure l'apartat 2.1.2. «El manual d'ús de les xarxes socials»). Exemple: Creu Roja.



Models d'organització social d'empresa

Original disponible a: <http://www.web-strategist.com/blog/2010/04/15/framework-and-matrix-the-five-ways-companies-organize-for-social-business/>

- **Multiple hub & spoke (en forma de dent de lleó):** similar a la gestió coordinada, però aquí cada departament pot tenir certa autonomia, encara que sempre en contacte i sota la coordinació d'un equip supervisor. Com en el cas anterior, cal formar els professionals que intervenen en la gestió i comptar amb una guia d'ús perquè la presència digital sigui coherent (per a més informació, podeu veure l'apartat 2.1.2. «El manual d'ús de les xarxes socials»). Exemple: HP.

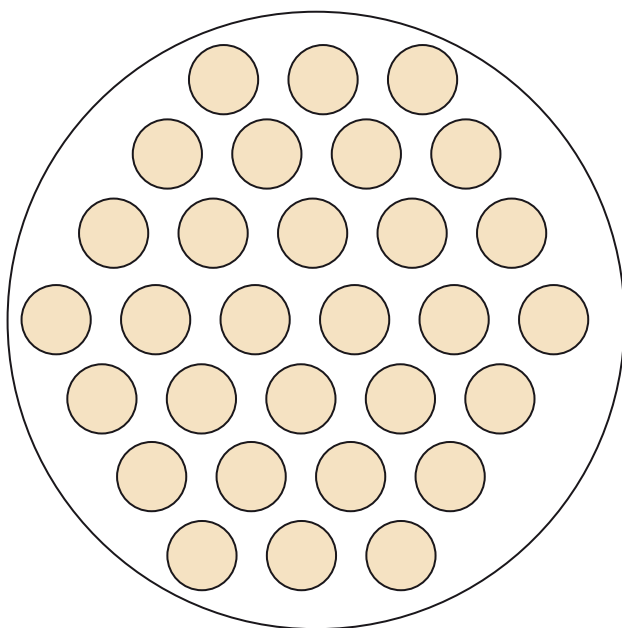


Models d'organització social d'empresa

Original disponible a: <http://www.web-strategist.com/blog/2010/04/15/framework-and-matrix-the-five-ways-companies-organize-for-social-business/>

- **Holística (en forma de rusc):** cada empleat s'ocupa de gestionar les seves xarxes socials, però dins d'una estratègia global de mitjans socials prèviament definida i comunicada (i que envolta tota l'organització, com la línia circular que apareix en el gràfic). És el grau màxim de descentralització de la gestió dels mitjans socials i requereix formar i apoderar totes les persones de l'organització. En aquest cas, és indispensable comptar amb programes de formació i d'actualització continus, així com una guia d'ús que estableixi les pautes que cal seguir en mitjans socials (per a més informació, podeu veure l'apartat 2.1.2. «El manual d'ús de les xarxes socials»).

Holística (en forma de rusc)



Models d'organització social d'empresa

Original disponible a: <http://www.web-strategist.com/blog/2010/04/15/framework-and-matrix-the-five-ways-companies-organize-for-social-business/>

Segons explica l'autor (Owyang, 2010), l'organització en *hub & spoke* (coordinada) és la més habitual en les organitzacions.

2.1.2. El manual d'ús de les xarxes socials

La creació de guies d'ús de les xarxes socials ajuda a posar ordre i ofereix pautes de gestió per als diferents departaments que participen en la gestió de la presència digital de l'empresa.

L'estructura d'aquests documents varia en cada cas, però acostuma a incloure (Aced, 2013):

- Pautes per a diferenciar l'ús privat del professional, i per a una utilització responsable de les xarxes socials.
- Procediment a seguir quan un departament desitja crear un perfil en una xarxa social.
- Principals característiques de cada mitjà social i recomanacions d'ús: quins continguts es poden publicar i quins no, quin to s'ha d'utilitzar, etc.
- Exemples de bones pràctiques.
- Què cal fer en cas de dubte.

Una de les primeres empreses a redactar unes directrius d'ús dels mitjans socials va ser IBM (s/d). A Espanya, la Generalitat de Catalunya (2015, 7a. ed.) va ser pionera en la publicació d'una *Guia d'usos i estil a les xarxes socials*, creada sota llicència Creative Commons i que ha servit de base per a unes altres, com la del Govern Basc (2012).

Activitat

Seleccioneu una guia d'ús dels mitjans socials d'una organització que estigui disponible a internet. Analitzeu-ne el contingut i intenteu respondre aquestes qüestions:

- 1) Quins aspectes que es comenten en el llistat tracta el document?
- 2) Diríeu que prohibeix o que recomana?
- 3) Hi afegiríeu algun apartat?
- 4) Creieu que és útil per als empleats de l'organització comptar amb una guia d'aquest tipus? Per què?

Lectura recomanada

Podeu consultar més guies d'ús i estil dels mitjans socials en el blog del llibre *Relaciones públicas 2.0* (<https://goo.gl/y5gksw>), i a *Social Media Policy Database* (<http://socialmediagovernance.com/policies/>).

Resum

Aquest material reflexiona sobre les diferents estratègies que es poden aplicar en mitjans socials i sobre els tipus de gestió pels quals pot optar una organització.

Els aspectes clau que convé tenir clars són els següents:

- La comunicació no és una ciència exacta i no hi ha una estratègia estàndard que asseguri l'èxit de totes les organitzacions en els mitjans socials.
- La definició de l'estratègia dependrà de les característiques de cada organització i de la cultura interna, dels objectius que tingui i del context en el qual operi.
- Conèixer els tipus d'estratègies que proposen alguns autors pot ser útil a l'hora de definir la nostra estratègia en mitjans socials.
- La gestió dels mitjans socials pot dependre del *community manager*, del *social media manager* o de qualsevol altre dels perfils professionals relacionats amb els mitjans socials; també pot dependre del departament de comunicació, del de màrqueting, del d'atenció al client, o bé de tots alhora.
- La gestió dels mitjans socials pot ser centralitzada o descentralitzada, i tots dos models tenen pros i contres. L'imprescindible és que, s'organitzi com s'organitzi, la presència digital de l'organització estigui coordinada.
- Per a assegurar una presència digital coherent, és recomanable que l'organització disposi d'un manual d'ús dels mitjans socials que marqui les pautes que han de seguir tots els professionals implicats en la gestió dels mitjans socials.

Bibliografia

Boudreaux, C. (s/d). *Social Media Policy Database*. Disponible a: <http://socialmediagovernance.com/policies/> [Data de consulta: 17 de juliol de 2017].

CaixaBank (s/d). *Social media*. Disponible a: https://www.caixabank.com/comunicacion/socialmedia_es.html [Data de consulta: 17 de juliol de 2017].

Generalitat de Catalunya (2015). *Guia de xarxes socials* (7a. ed.). Disponible a: <http://serveisdigitals.gencat.cat/ca/serveis/xarxes-i-missatgeria-instantania/xarxes-socials/guies-i-normativa/guia-de-xarxes-socials/index.html> [Data de consulta: 18 de juliol de 2017].

Govern Basc (2012). *Guía de usos y estilos en las redes sociales del Gobierno Vasco* (2a. ed.). Disponible a: http://bideoak2.euskadi.net/redesyblogs/guia_usos_y_estilos_en_rrss_del_ejgv/guia_de_usos_y_estilo_en_las_redes_sociales_del_gobierno_vasco_v2.pdf [Data de consulta: 18 de juliol de 2017].

Grau, F. (2010). «Community Manager VS Relaciones Públicas 2.0 (primeros resultados)». *Consultor en diplomacia online*. Disponible a: <http://blog.francescgrau.com/community-manager-vs-relaciones-publicas-2-0-primeros-resultados> [Data de consulta: 15 de juliol de 2017].

Gutiérrez, M. A. (2015). *Tipos de Estrategias de Marketing en Social Media*. Disponible a: <https://apasionadadelasredessociales.wordpress.com/2015/05/05/estrategias-de-marketing-en-social-media/> [Data de consulta: 16 de juliol de 2017].

Hernández, A. (2013). «Gestión de redes sociales: Centralizada vs descentralizada». *Economía y estrategia digital*. Disponible a: <https://finanzasparaebusiness.wordpress.com/2013/05/31/gestion-de-redes-sociales-centralizada-vs-descentralizada/> [Data de consulta: 16 de juliol de 2017].

IBM (s/d). *IBM Social Computing Guidelines*. Disponible a: <https://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html> [Data de consulta: 18 de juliol de 2017].

Jarvis, J. (2005). «My Dell Hell». A: *The Guardian*. Disponible a: <https://www.theguardian.com/technology/2005/aug/29/mondaymediasection.bloggging> [Data de consulta: 18 de juliol de 2017].

Macip, L. (2011). *Mi hipótesis sobre el futuro de las Relaciones Públicas*. Disponible a: <https://pleaseretwitt.wordpress.com/2011/04/16/mi-hipotesis-sobre-el-futuro-de-las-relaciones-publicas/> [Data de consulta: 15 de juliol de 2017].

Merodio, J. (2010). «Las 5 estrategias en Social media usadas por grandes empresas para aumentar sus ventas». *Disrupt or be disrupted*. Disponible a: <https://www.juanmerodio.com/2010/las-5-estrategias-en-social-media-usadas-por-grandes-empresas-para-aumentar-sus-ventas/> [Data de consulta: 15 de juliol de 2017].

Owyang, J. (2010). *Framework and Matrix: The Five Ways Companies Organize for Social Business*. Disponible a: <http://www.web-strategist.com/blog/2010/04/15/framework-and-matrix-the-five-ways-companies-organize-for-social-business/> [Data de consulta: 15 de juliol de 2017].

Sánchez, D. (ed.) (2013). *Análisis de posicionamiento en redes sociales. La metodología de Roca Salvatella*. Disponible a: http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/metodologiaanalisissectorial_rocasalvatella.pdf [Data de consulta: 15 de juliol de 2017].

Tenore, M. J. (2010). *Why The New York Times eliminated its social media editor position*. Disponible a: <http://www.poynter.org/2010/why-the-new-york-times-eliminated-its-social-media-editor-position/110111/> [Data de consulta: 16 de juliol de 2017].

UOC (s/d). *Redes sociales*. Disponible a: <http://www.uoc.edu/portal/es/universitat/contacte-seus/xarxes-socials/index.html> [Data de consulta: 17 de juliol de 2017].

